



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**GESTÃO DA MUDANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:  
O CASO DA EMPRESA “MY CHANGE”**

**DAVID MIGUEL MOREIRA SILVÉRIO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR  
RAFAEL MARQUES**

**ORIENTADOR DE ESTÁGIO:**

**DOUTOR GONÇALO NEVES  
PEREIRA**

**OUTUBRO 2014**

# Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Introdução .....	1
I – Revisão da literatura .....	2
1. Enquadramento.....	2
2. Mudança e intervenção organizacional .....	2
2.1. Fatores e tipos de Mudança .....	2
2.2. Modelo de Kurt Lewin .....	4
2.2.1. Modelo de três passos para a Mudança .....	5
2.3. Outros contributos teóricos .....	6
3. Resistência à mudança .....	7
4. Liderança.....	8
4.1. Liderança Gestonária <i>versus</i> Liderança Visionária.....	9
4.2. Liderança Transformacional.....	9
5. Cultura Organizacional .....	10
5.1. Cultura <i>versus</i> Mudança.....	11
5.2. Flexibilidade Cultural.....	12
5.3. Avaliação do ambiente e do risco cultural .....	13
6. Comunicação, Envolvimento e Participação.....	13
6.1. Comunicar para envolver .....	14
6.2. Envolver para comprometer .....	15
II – A Organização .....	16
1. Apresentação .....	16
2. Valores e Responsabilidade Social.....	16
3. Modelo MY CHANGE .....	17
III – Desenvolvimento do Estágio.....	17
1. Enquadramento do estágio .....	17
2. Questionário Change Potential.....	18
2.1. Principais resultados.....	18
3. Workshop “O Compromisso da Liderança” .....	19

3.1. Perfil Herrmann de preferências cerebrais .....	20
3.2. Principais conclusões .....	21
4. Programa “Valorizar a Experiência” .....	22
5. Cultura Organizacional .....	23
5.1. Cultura e Transformação Cultural – Cultura de Criatividade, Experimentação e Oportunidade .....	24
5.1.1. Transformação Cultural .....	25
Conclusões .....	26
1. Apreciação pessoal do estágio .....	26
2. Reflexão sobre o tema .....	27
3. Limitações e sugestões .....	28
Referências Bibliográficas .....	29
Anexos .....	32
Anexo 1 – Clusters de competências MY CHANGE .....	32
Anexo 2 – Modelo MY CHANGE .....	33
Anexo 3 – Questionário Change Potential .....	34
Anexo 3.1 – Amostra .....	36
Anexo 3.2 – Tipos de Mudança e avaliação .....	37
Anexo 3.3 – Fatores .....	37
Anexo 3.4 – Práticas de Gestão da Mudança mais frequentes nas Organizações .....	38
Anexo 4 – Herrmann Brain Dominace Instrument .....	39
Anexo 5 – Memory Cards .....	40
Anexo 6 – Carta Valorizar .....	42
Anexo 7 – Processo de Transformação Cultural de Arthur Andersen .....	43

## Agradecimentos

Agora que finalizo uma etapa na minha vida apraz-me deixar uma palavra de agradecimento a todas as pessoas e instituições que me acompanharam e apoiaram ao longo da minha caminhada universitária. Meus caros, a todos vocês, o meu sincero obrigado.

Pela disponibilidade constante, pelo apoio académico e pelo aconselhamento deveras profissional, o meu sincero agradecimento ao Professor Doutor Rafael Marques.

Por todos os conhecimentos e *expertise* partilhados, o meu agradecimento estende-se a todos os professores que lecionaram as Unidades Curriculares inerentes ao Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, com a certeza que me ficarão na memória experiências e momentos que me serão úteis para a minha vida pessoal e profissional.

Os meus agradecimentos englobam também o Instituto Superior de Economia e Gestão, que com orgulho foi a minha casa durante dois anos, e que com orgulho posso dizer que fiz parte de uma das melhores Universidades em Portugal.

Como não podia deixar de ser, deixo uma palavra de agradecimento à MY CHANGE e a todas as pessoas que a constituem pela oportunidade de estagiar nesta instituição, com a certeza de que todo o conhecimento e experiências passadas pelos consultores desta empresa serão uma mais-valia para o meu futuro profissional. Um muito obrigado ao Dr. Gonçalo Neves Pereira, à Dr.<sup>a</sup> Maria João Martins, à Dr.<sup>a</sup> Teresa Fialho, à Dr.<sup>a</sup> Rute Sousa Ribeiro, à Dr.<sup>a</sup> Luísa Braula Reis, ao Dr. Elísio Carmona, e à Ana Espírito Santo. Deixo também um breve agradecimento às minhas colegas de estágio por todo o companheirismo e colaboração. Um muito obrigado à Joana Franco e à Liliana Jorge.

Por fim, um muito obrigado a toda a minha família e amigos pelo apoio e motivação incessantes demonstrados ao longo do meu percurso académico. Certamente que todas as palavras de carinho e de força nunca serão esquecidas.

## **Resumo**

Com o intuito de conseguir aprofundar conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, bem como conseguir aplicar os conhecimentos já adquiridos, optei por terminar a minha formação através de uma vertente mais prática, realizando um estágio curricular, e posteriormente elaborando um relatório que serviu como trabalho final. Surgiu então a oportunidade de estagiar numa empresa de consultoria na área da Gestão da Mudança denominada MY CHANGE, durante 3 meses, entre 13 de janeiro e 11 de abril de 2014, consumando um total de 416 horas. Ao longo do estágio foi possível perceber, através da realização de variadas atividades, a importância do alinhamento dos Recursos Humanos de uma Organização, e o papel decisivo que estes têm para o sucesso de um processo de Mudança Organizacional. Foi também possível perceber a importância que as questões relacionadas com a Liderança, com a Cultura Organizacional ou com a Comunicação têm para o desenrolar deste processo, bem como o impacto que elas têm nos Recursos Humanos. Após o término do estágio pôde concluir-se que a Gestão da Mudança é um tema cada vez mais badalado no mundo Organizacional, e perspetiva-se que as práticas de Gestão da Mudança sejam cada vez mais tidas em conta para o futuro das Organizações em Portugal.

## **Palavras-Chave**

Gestão da Mudança; Alinhamento; Estratégia; Resistências; Liderança; Cultura Organizacional; Comunicação; MyChange; Estágio

## **Abstract**

With the aim to consolidate theoretical knowledge gained throughout the Masters in Human Resources Management, as to apply already acquired knowledge, i decided to finish my graduatuion by a more practical strand, performing an internship, and elaborating a report that served as final work. Than, it appeared the oportunity to do an intership in a consultancy company in Change Management business called MY CHANGE, for 3 months, between january 13 and april 11 of 2014, consummating a total of 416 hours. During the internship it was possible to understand, by performing some activities, the importance of the Organisation's Human Resources alignment, and the decisive role those have for the success of an Organizational Change process. It was also possible to perceive the importance that some questions related with Leadership, Organisational Culture or Communication have to unfold this process, as well as the impact they have in the Human Resources. By the end of the internship, it could be concluded that Change Management is something increasingly trendy in Organisation's world, and it can be envisaged that Change Management practices will be increasingly taken into account to the future of Organisations in Portugal.

## **Keywords**

Change Management; Alignment; Strategy; Resistances; Leadership; Organisational Culture; Communication; MyChange; Internship

## **Introdução**

Com o intuito de conseguir aprofundar conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, bem como conseguir aplicar os conhecimentos já adquiridos, optei por terminar a minha formação através de uma vertente mais prática, realizando um estágio curricular, e posteriormente elaborando um relatório que serviu como trabalho final.

Tendo surgido a oportunidade de estagiar numa empresa de pequena dimensão – a MY CHANGE, sediada na Avenida da República, em Lisboa – foi-me possível desenvolver atividades relacionadas com um tema bastante atual para as Organizações: a Gestão da Mudança Organizacional. A principal preocupação da MY CHANGE está no alinhamento do capital humano antes, durante, e depois de um processo de Mudança Organizacional, sendo que tive a oportunidade de atuar enquanto consultor júnior e aprender com a vasta experiência de todos os consultores seniores que constituem a Organização.

Numa primeira instância, a redação deste relatório esboçará uma pequena revisão de literatura acerca do tema da Mudança, dando uma perspetiva generalizada mas bastante focada nos pontos-chave que o constituem. Não só se apresentarão conceitos, tipos e fatores de Mudança, como também modelos e teorias relacionadas com o tema. Ainda que o foco principal seja a Mudança, também se abordarão algumas temáticas da Gestão de Recursos Humanos, e que estão diretamente relacionados com o assunto, tais como: a Liderança; a Cultura Organizacional; e a Comunicação.

Num segundo ponto far-se-á uma pequena apresentação da empresa onde o estágio foi realizado, e onde se dará a conhecer as áreas e os valores sobre os quais a empresa trabalha, e onde se apresentará também o modelo teórico sobre o qual a empresa se baseia.

A terceira parte deste relatório será, então, uma descrição das atividades realizadas no decorrer dos 3 meses de estágio, onde será feita a ponte entre aquilo que é a teoria e a prática do tema, e onde se procurará dar uma perspetiva crítica sobre o que foi feito.

Por fim, dar-se-á uma perspetiva conclusiva sobre o tema e um balanço global sobre aquilo que foi o estágio.

## **I – Revisão da literatura**

### **1. Enquadramento**

O grande objetivo dos executivos seniores passa por assegurar o crescimento e estabilidade das Organizações, tornando-as competitivas e ajustadas às exigências dos mercados. Com o alargar dos mercados mundiais, os líderes das Organizações deixaram de conseguir cumprir os seus objetivos num clima exclusivamente de conforto e que não exigia grandes modificações. O fenómeno da Globalização trouxe consigo grandes desafios à gestão moderna das Organizações, obrigando-as a sair da sua zona de conforto para poderem sobreviver e evoluir de forma sustentável.

Enquanto sistema aberto, uma Organização influencia é influenciada por toda a sua envolvente estratégica – tecnologia, clientes, fornecedores, economia, demografia, sistema político, ambiente sociocultural, etc. -, e tendo em conta o panorama atual de grande instabilidade e constantes mutações, a maioria dos executivos seniores vê-se confrontada com desafios que até agora não haviam tido, procurando dar respostas rápidas e eficazes ao mercado.

Como tal, a Mudança Organizacional é hoje uma realidade para as Organizações modernas, pois só assim estas se conseguem adaptar à sua envolvente estratégica que é influenciada por um mercado à escala global.

### **2. Mudança e intervenção organizacional**

#### **2.1. Fatores e tipos de Mudança**

A mudança sempre fez parte do guia de sobrevivência das Organizações, ainda que nunca se tenha falado dela com tanta frequência e magnitude como nos dias de hoje. Ela consiste na alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma Organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado (Da Camara et al., 2007: 165), e cada vez mais as empresas são postas à prova para gerir a mudança de forma eficaz e eficiente.

Atualmente, a interação das Organizações com a sua envolvente alimenta-se da sua capacidade mutação e adaptação, pois são diversas as causas que obrigam as empresas a



mudar. Tais causas podem ser internas ou externas à Organização, e podem ser de natureza tecnológica, económica, política, ou sociocultural.

Quando se referem os fatores tecnológicos, não se referem apenas as novas formas de produção apoiadas por meios tecnológicos e a computadorização dos processos, mas também as novas formas de comunicação impulsionadas pela evolução da internet. A convergência da tecnologia dentro da indústria das comunicações e da eletrónica está a criar novos mercados e a revolucionar os já existentes (Paton & McCalman, 2008: 6). Certamente que a crescente habilidade para comunicar através da internet está a influenciar significativamente a forma como as pessoas trabalham, da mesma maneira que fazem compras, movimentos bancários, organizam viagens e como se entretêm (Senior & Fleming, 2006: 21), e as empresas procuram muitas vezes a implementação de novos sistemas de informação por forma a conseguirem acompanhar a evolução tecnológica.

Quanto aos fatores económicos que incitam a mudança, há a destacar o aumento da competição fruto da globalização dos mercados, bem como as políticas económicas governamentais, e até mesmo as políticas económicas de outros países, as taxas de câmbio, os salários, entre outros fatores que determinam a habilidade competitiva das empresas. A existência de uma economia e de um mercado global fazem com que as sociedades se tornem cada vez menos isoladas, e cada vez mais interdependentes (Paton & McCalman, 2008: 8). Este tipo de fatores vem muitas das vezes obrigar as empresas a repensar as suas estratégias e a forma como estas atuam no mercado, levando a reestruturações, mudanças geográficas ou até a fusões e/ou aquisições.

No que concerne aos fatores políticos, sobressaem as leis e ideologias governamentais, ou mesmo as leis internacionais, bem como os direitos universais, entre outros. Quer os países sejam governados ditatorialmente ou de acordo com os princípios democráticos, as suas políticas, leis e ações têm um efeito profundo no mundo dos negócios, sejam operados pública ou privadamente (Senior & Fleming, 2006: 23). Como tal, as Organizações são diretamente afetadas pelo ambiente político, muitas vezes em consonância com as mudanças no ambiente económico, o que leva a que as empresas sintam a necessidade de mudar para se manterem alinhadas com a legislação.

Relativamente aos fatores socioculturais, destacam-se as tendências demográficas dos clientes e colaboradores. Paton & McCalman (2008) referem mudanças profundas nos requisitos, expectativas e gostos dos clientes, fruto também das mudanças ao nível dos estilos de vida, e que essas mudanças obrigam as empresas a ir de encontro às exigências dos consumidores, ao invés de os controlarem. Por outro lado, as atitudes perante o trabalho e a

empregabilidade também mudaram. Da mesma maneira que as leis e as ações afetam tanto as Organizações como a vida dos indivíduos, também as atitudes e expectativas perante o trabalho são afetadas, e as Organizações vêem-se confrontadas com desafios ao nível da atratividade e compromisso. Estes fatores podem levar à necessidade de mudanças, por exemplo, ao nível das políticas de recursos humanos, por forma a corresponder às expectativas dos colaboradores das empresas.

A mudança traduz, então, a passagem daquilo que uma Organização é atualmente para o que se perspectivou, isto se a mudança for planeada ou proactiva. Geralmente, a gestão de um processo de mudança Organizacional planeado implica: a existência de um diagnóstico da situação atual; uma intervenção; e uma avaliação.

## **2.2. Modelo de Kurt Lewin**

Nascido em 1890, na Alemanha, Kurt Lewin foi um psicólogo que desenvolveu as suas pesquisas na área da mudança comportamental, preocupando-se primeiramente com a resolução de conflitos sociais dentro das Organizações e na sociedade em geral, e posteriormente procurando perceber a Mudança Planeada, quer seja ao nível individual, grupal, organizacional, ou social. Na sua teoria acerca da Mudança Planeada, Lewin afirma que esta pode ser percebida através da unificação de quatro abordagens: a “Teoria de Campo”; a Dinâmica dos Grupos; a teoria da Pesquisa-Ação; e o modelo de três passos para a Mudança.

Através da “Teoria de Campo”, Lewin tenta perceber os comportamentos grupais tentando mapear a totalidade e a complexidade do campo/ambiente em que tais comportamentos acontecem (Back, 1992; cit. por Bernard Burnes: 271), postulando que os comportamentos em grupo constituem um conjunto de interações simbólicas e forças que afetam o comportamento individual e a estrutura do próprio grupo. Quer isto dizer que o comportamento individual advém do ambiente grupal em que o indivíduo está inserido, e que as mudanças nos comportamentos surgem de mudanças nas forças dentro do campo/ambiente. O autor acredita que, para que a Mudança aconteça, é essencial que se consiga identificar e estabelecer a importância e potência de tais forças, pois através delas será possível perceber o porquê dos indivíduos, grupos e Organizações atuarem de uma determinada forma.

Lewin escreve que num processo de Mudança o grande foco deve ser centrado no comportamento dos grupos, ao invés do comportamento individual. Na sua teoria sobre a Dinâmica dos Grupos, o autor sublinha a importância do grupo na modelação do

comportamento dos seus membros, e salienta que é inútil se concentrar na mudança do comportamento individual, porque o indivíduo, quando isolado, é constrangido pelas pressões de grupo para se conformar (Burnes, 2004: 272). Assim sendo, o foco da mudança deve ser ao nível grupal, e deve preocupar-se com os fatores que orientam os comportamentos grupais, tais como: as normas; os papéis; as interações; e os processos de socialização.

Na sua teoria sobre a Pesquisa-Ação, Lewin afirma que, durante um processo de Mudança, as pessoas tendem a sentir-se perdidas, questionando-se sobre “qual é a situação presente?”, “quais são os perigos?”, e “o que devemos fazer?”. O autor desenvolveu esta teoria com o intuito de permitir aos grupos responder a estas três questões, enfatizando primeiramente que a Mudança requer ação, e reconhecendo que o sucesso de uma ação baseia-se numa análise correta da situação, na identificação de possíveis soluções alternativas, e na escolha da alternativa mais apropriada à situação. A teoria da Pesquisa-Ação de Lewin fundamenta também que deve haver um sentimento de necessidade de que a Mudança é necessária por parte dos indivíduos, e se num determinado grupo tal sentimento for baixo, então a interiorização da Mudança nos seus membros pode ser problemática.

### **2.2.1. Modelo de três passos para a Mudança**

Apesar de ser visto como um contributo chave por parte dos gestores da Mudança, o modelo de três passos para a Mudança foi pensado e desenhado por Lewin para atuar em consonância com os outros três elementos que completam a sua abordagem à Mudança Planeada (“Teoria de Campo”, Dinâmica dos Grupos, Teoria da Pesquisa-Ação). Para o autor, um processo de Mudança de sucesso deve envolver três passos: o descongelar; o mudar; e o reagrupar.

A fase do descongelar consiste em desestabilizar o equilíbrio no comportamento humano que Lewin considera existir, pois só assim o comportamento antigo pode ser “desaprendido”, e o novo comportamento pode ser adotado com sucesso. Parafraseando a ideia de Lewin, Schein (1996) sustenta que para que esta fase seja um sucesso é necessário que a Mudança seja reconhecida como um processo psicológico dinâmico. As pessoas devem ter a perceção de que os atuais comportamentos não levam aos resultados pretendidos, e tal deve traduzir-se numa insatisfação perante atual cenário. Schein sublinha que tem de ser criada uma segurança psicológica ao mesmo tempo que os indivíduos têm de sentir ansiedade de sobrevivência para que a Mudança seja posta em prática. O descongelamento implica a diminuição da força dos valores, atitudes ou comportamentos anteriores a partir da perceção de novas experiências ou

informações que desafiam aqueles, traduzindo-se numa insatisfação com o estado atual da situação (Ferreira et al., 2001: 537).

Schein (1996) afirma que a fase do descongelamento gera motivação para aprender, mas não controla ou prevê direções, pelo que se torna difícil identificar ou prever quaisquer resultados de uma Mudança Planeada, algo que Lewin já antes sublinhara. Assim sendo, na fase do mudar, deve ter-se em conta todas as forças existentes na Organização que influenciam o comportamento dos indivíduos, e procurar identificar e avaliar todas as opções disponíveis, ideia expressa na Teoria da Pesquisa-Ação que Lewin desenvolve. Esta fase envolve o desenvolvimento de novos comportamentos, pelo que é um processo sociocognitivo, afetivo e comportamental, e tal não se verificará realmente se não existir motivação prévia das pessoas ou dos grupos para adquirir nova informação que permita ver a situação de forma diferente (Ferreira et al., 2001: 538).

Por fim, a terceira fase consiste na estabilização das mudanças efetuadas, de modo a garantir que os novos comportamentos estejam seguros de quaisquer regressões. Esses comportamentos devem ser integrados nos processos operacionais normais da Organização ou do grupo (Ferreira et al., 2001: 538), sendo que o “recongelar” deve ser congruente com o resto do comportamento, personalidade e ambiente do aprendiz (Schein, 1996; cit. por Burnes). Caso contrário, poderá haver um retrocesso à situação anterior à mudança.

### **2.3. Outros contributos teóricos**

Apesar do modelo de três passos para a Mudança de Lewin continuar a ser uma referência, foram muitas as críticas e os contributos para o seu desenvolvimento. Ronald Lippitt, Jeanne Watson e Bruce Westley expandiram o modelo de Lewin transformando-o num modelo que contempla sete fases.

Numa primeira fase os autores consideram que deve ser desenvolvida uma necessidade para a Mudança, com o foco natural nos indivíduos que compõem a Organização, para que numa segunda fase se estabeleça a relação com a Mudança em si. Para além da necessidade de mobilizar os indivíduos da Organização, também é crucial que se faça um diagnóstico do meio envolvente e do impacto que este processo terá, sobretudo, nos clientes, sendo que esta constitui a terceira fase. Na quarta fase os autores estabelecem a necessidade de criar alternativas ao caminho traçado, bem como estabelecer novos objetivos organizacionais e intenções para a ação, e na quinta fase transformar tais intenções em esforços para a Mudança.

Na sexta fase o objetivo será o de estabilizar a Mudança operada, e na sétima fase alcançar um relacionamento terminal.

Ralph Kilmann também desenvolveu um modelo de Mudança Organizacional que acabou por ser de sucesso em algumas Organizações que se basearam no seu modelo, e que considera cinco pontos que impulsionam a Mudança. Um primeiro ponto do modelo de Kilmann foca-se na necessidade de envolver toda a Organização, procurando aperfeiçoar a confiança, a comunicação e a partilha de informação. Num segundo ponto o autor considera que se devem salvaguardar as competências e informação atuais da Organização, e um terceiro ponto passa por incutir uma nova Cultura Organizacional e atualizar as competências já existentes. O quarto ponto passa por desenvolver um plano estratégico pós-Mudança para a Organização, e o último ponto consiste em constituir um sistema remuneratório que servirá como base para os novos padrões de desempenho individuais e coletivos.

Por fim há a destacar o contributo dado por Warner Burke, que desenvolveu o Modelo de Mudança Organizacional Burke-Litwin, com moldes que diferem dos contributos anteriores. Burke não desenvolveu um sistema que destacasse vários passos/fases que devessem ser cumpridas à risca, mas antes considerou que a Mudança assenta em duas fases. A primeira fase é denominada “Mudança Transacional”, onde há uma intervenção organizacional de primeira ordem que é diretamente focada na estrutura da Organização, nas práticas de gestão e nos sistemas – políticas e procedimentos, e que considera ainda outros fatores como o ambiente de trabalho, a motivação, necessidades e valores individuais. A segunda fase denomina-se “Mudança Transformacional”, onde há uma intervenção direta na missão e estratégia da Organização, bem como no processo de liderança, e na cultura organizacional.

### **3. Resistência à mudança**

Ainda que o processo de Mudança seja planeado de forma minuciosa, devem haver cautelas por parte dos gestores devido às resistências que podem surgir por parte dos intervenientes no processo. A resistência à Mudança consiste num fenómeno com múltiplas faces e forças, que atuam de forma combinada, e que afetam o ambiente de trabalho (Ansoff, 1988; cit. por Azad et al.: 346), e a sua importância é tal que a extensão, o nível e a magnitude da resistência determina o sucesso e o quão eficaz vai ser o processo de Mudança, ou o falhanço dos seus objetivos (Azad et al.; 2013: 348).

O principal foco da mudança nas Organizações são as pessoas, pelo que as resistências à Mudança podem advir, naturalmente, da parte dos colaboradores, distribuidores, investidores, ou mesmo até dos consumidores. Oreg’s (2008; cit por Michel et al.) foca-se nos indivíduos

como principais fontes da resistência à Mudança, ao invés de se focar em fatores organizacionais mais amplos. Tais resistências podem aparecer na forma de inadaptação a novos postos ou processos de trabalho, num ambiente de trabalho instável ou em conflitos intergrupais, por exemplo. Oreg's (2008; cit por Michel et al.) assume que os indivíduos resistentes à Mudança estão menos dispostos a iniciar as mudanças e mais dispostos a formar atitudes negativas perante as mudanças que encontram, e tais atitudes negativas influenciam negativamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

A literatura acerca da gestão da mudança demonstra que por mais que a Mudança seja bem-recebida, haverá sempre um certo grau de resistência devido ao medo do desconhecido e ao conforto pelo que lhes é familiar. Os gestores podem atuar com o intento de reduzir a frequência e a potência dessas resistências, sem nunca as eliminar por completo. Frequentemente os indivíduos e os grupos temem a mudança pois ela pode resultar num redesenho da Organização, ou na criação de desafios tecnológicos, ou mesmo porque esta desafia as ideias e as formas de trabalhar já enraizadas. A forma como a Mudança é gerida irá determinar se o processo vai ou não ficar comprometido pelas resistências que são criadas pelos indivíduos e pelos grupos.

#### **4. Liderança**

Um dos maiores debates dentro do tema da gestão da Mudança está relacionado com o papel das pessoas que orientam este processo. A literatura acerca deste tema conclui que o estilo de liderança adotado pelos gestores durante um processo de Mudança é crucial para o sucesso de mesmo, e que é um dos principais fatores de redução das resistências que podem surgir. Para que novos sistemas sejam criados e para que novas abordagens sejam institucionalizadas, o processo de Mudança deve ter uma liderança forte, pois as características de uma liderança podem afetar direta e eficazmente o processo, já que essas características facilitam a interação e apoiam a cooperação entre os intervenientes. A liderança é definida como um processo de interação entre líderes e seguidores, em que cada líder tenta influenciar os seguidores no sentido de alcançarem um objetivo partilhado (Selesho; 2014: 318). Citando Harry Truman, antigo presidente americano, “a liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer, e gostem de o fazer”.

#### **4.1. Liderança Gestionária *versus* Liderança Visionária**

Dentro do tema da liderança existe um outro ponto que deve ser abordado, e que se prende com as diferenças entre uma liderança pela gestão e pela visão, algo que faz parte dos aspetos formais e informais da vida de uma Organização. Ao longo dos anos a psicologia organizacional tem tentado perceber os efeitos que estes dois tipos de liderança têm sobre os recursos humanos de uma organização, e até que ponto o comportamento, motivação e desempenho são afetados.

Conclui-se que a liderança pela gestão está diretamente ligada com os aspetos formais de uma Organização, sendo que uma boa gestão consiste em manter a ordem e consistência através da delineação de planos formais, de estruturas organizacionais rígidas, e da monitorização dos resultados para os planos. Naylor (2004; cit. por Senior) salienta que a gestão consiste no processo de atingir os objetivos organizacionais dentro de um ambiente em constante mutação, balanceando a eficiência, eficácia e equidade, obtendo o máximo proveito dos recursos existentes, trabalhando com e através das pessoas. Planear e orçamentar, organizar e controlar, resolver conflitos e problemas através dos processos formais existentes são algumas das características de uma liderança baseada na gestão, e que produz um certo grau de previsibilidade e ordem.

Já a liderança pela visão está mais ligada aos aspetos informais de uma Organização e está mais direcionada para as relações interpessoais que nela habitam. Um líder visionário preocupa-se em estabelecer uma direção criando uma visão acerca do futuro – frequentemente um futuro distante – e estratégias para produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão. Para alcançar essa visão, o líder visionário preocupa-se em alinhar os recursos humanos com quem pretende caminhar, comunicando a direção através das palavras e das ações, estimulando a cooperação, aliança e comprometimento das pessoas. O papel deste tipo de líder passa também por inspirar e motivar energizando as pessoas para além de todos os aspetos políticos e burocráticos. Este tipo de liderança é denominado pela literatura como liderança transformacional.

#### **4.2. Liderança Transformacional**

Embora seja necessário que os líderes sejam gestionários ao longo do processo de Mudança, por forma a manterem a ordem durante a caminhada, é imperial que estes saibam agir para além da gestão eficaz. Para tal, os gestores devem tornar-se líderes transformacionais de maneira a criar um ambiente que ajude os gestores de linha e os outros

colaboradores a maximizar a sua criatividade e energias, e que os levará a atingir um desempenho elevado.

Um líder transformacional é alguém que consegue gerar união através da partilha de uma visão que seja comum, fazendo com que a equipa aja coletivamente e em harmonia, abdicando muitas das vezes da autoridade e do controlo. Um líder transformacional é aquele que age com autenticidade e gera compromisso, admiração, respeito e confiança entre o próprio e aqueles que o seguem, e que através dos seus atos e comportamentos consegue motivar e inspirar as pessoas a alcançar objetivos partilhados. A vertente humana é o que mais caracteriza este tipo de líderes, sendo que muitas vezes o líder transformacional deve ser aquele que presta especial atenção às necessidades de cada indivíduo, atuando com um *coach*/mentor (Selesho; 2014: 318). Contudo, uma liderança transformacional requer capacidades gestionárias como conhecimento, *skills*, e experiência que servirão para ajudar os indivíduos a perceber quais as oportunidades que deverão prosseguir e que ameaças requerem determinado tipo de resposta (Yulk, 2010; cit. por Yang: 718).

Em suma, considera-se liderança transformacional uma relação duradoura para além das trocas e dos contratos que ocorre quando os indivíduos se comprometem, de tal maneira que o líder e o seguidor se elevam até altos níveis de motivação e moralidade (Whittington & Galpin, 2010; cit. por McKnight: 104), sendo que a literatura sugere que este tipo de liderança constitui uma forte ajuda na implementação de um tipo de Mudança, proporcionando apoio à afetividade, continuidade e compromisso com a Mudança (Yang; 2011: 720).

Ao longo de um processo de Mudança, um líder não deve apenas saber gerir as tarefas e as produções, mas deve também saber gerir as expectativas relativamente aos padrões de desempenho dos indivíduos, procurando também recompensar de forma justa quem atinge altos níveis de desempenho e comportamentos que vão de encontro à visão partilhada. Neste caso, é essencial que o líder tenha a habilidade para comunicar eficazmente a forma como a Mudança a ser implementada vai levar à melhoria do desempenho organizacional, e assim preparar os indivíduos para eventuais novos padrões de desempenho. Um processo de Mudança é longo, e é necessário que o líder transformacional se saiba adaptar às diversas fases e atuar uniformemente de modo a manter o alinhamento daqueles que o seguem.

## **5. Cultura Organizacional**

É a partir dos anos 80 que emerge o conceito de cultura organizacional, isto porque durante muito tempo as empresas rejeitaram a importância da cultura para o seu



funcionamento, sobretudo por acreditarem na racionalização das empresas. No entanto, os paradigmas sobre este tema vieram romper - ainda que não na sua totalidade - com os paradigmas sobre a racionalidade.

A cultura de uma empresa constitui-se como um verdadeiro fator de diferenciação entre empresas economicamente bem-sucedidas e as restantes. A cultura de empresa é hoje vista como uma forma de acentuar a especificidade e a identidade das empresas, e é considerada como um meio para o desenvolvimento do capital humano de acordo como os objetivos partilhados pelos seus membros.

Dentro de uma organização podemos encontrar um conjunto de maneiras de pensar, de sentir e de agir que são comuns aos seus membros (Schein, 1985), e que são imediatamente impostas a qualquer novo membro que a integre. A transmissão dos aspetos culturais afetos a uma organização começa a ser feita já na primeira fase do processo de socialização organizacional, prolongando-se até os novos membros começarem a exercer funções, e onde é ensinada como a maneira certa de observar, pensar, sentir e resolver problemas (Schein, 1992). Segundo Edgar Schein (1992), a cultura de uma organização manifesta-se em três níveis: através de artefactos e criações, como o símbolo da empresa, as formas de vestir, os produtos comercializados, etc; através dos valores e das convicções, que vão orientar os comportamentos dos indivíduos; e através de assunções básicas, como as relações com o meio envolvente.

### **5.1. Cultura versus Mudança**

Uma das situações abordadas pela literatura acerca da relação entre a Mudança Organizacional e a cultura de uma empresa prende-se com a importância que a segunda tem para o sucesso do processo. A cultura e subculturas de uma Organização têm vindo a ser identificadas como um dos fatores mais importantes a ter em conta aquando a implementação de um tipo de Mudança, sendo que uma Cultura Organizacional mais conservativa pode gerar resistências e comprometer todo o processo.

A já referida definição de Cultura Organizacional indica que esta está embutida nos indivíduos, mas é partilhada pelo coletivo. Quando se planeiam modificações dentro de uma Organização há que ter em conta as questões culturais, visto que os ajustes estruturais estão associados a mudanças no foro psicológico dos indivíduos. Como também já foi referido, a cultura de uma empresa serve como fator padronizador e estabilizador de comportamentos, e qualquer ameaça à estabilidade, consistência e significado do *status quo* de uma Organização

pode gerar resistências. Por outras palavras, qualquer agente da Mudança, seja ele externo ou interno, que ameace estes três aspetos vai certamente enfrentar fortes resistências à Mudança (Beitler, 2005; cit. por Mbeba: 664).

A cultura de uma Organização aparenta ter fortes influências nas atitudes dos indivíduos relativamente à Mudança, sendo que ela pode inibir ou aprimorar as hipóteses de sucesso do processo, caso esteja, ou não, corretamente alinhada com a estratégia de Mudança. A Cultura Organizacional tem impacto na seleção do tipo de gestão da Mudança mais adequado, da mesma maneira que ela tem impacto em todos os outros aspetos da gestão (Janicijevic, 2012; cit. por Mbeba: 666). A literatura estabelece que existe uma maior tendência para uma relação positiva entre a Organização e a Mudança em empresas onde os indivíduos e os grupos demonstram atitudes positivas perante a Mudança, sendo que assim se torna mais fácil iniciar e concluir com sucesso um processo.

Roland Mbeba (2014) salienta que pode existir uma relação positiva entre a cultura e a Mudança, isto se a cultura promover um compromisso uniforme para com a missão e os objetivos da Organização, bem como para com respostas a serem dadas perante uma situação de mudança. A existência de uma cultura aberta à Mudança leva a que as pessoas estejam também mais abertas a aceitar tais situações. Para que uma cultura esteja aberta à Mudança, o autor considera que deve existir uma certa flexibilidade cultural.

## **5.2. Flexibilidade Cultural**

Qualquer que seja o estímulo para a Mudança, esta vai criar grande impacto na estrutura da Organização e nas pessoas que a constituem, o que pode gerar alguma tensão na cultura da empresa. Apesar de não ser uma condição exata, um programa de Mudança Organizacional pode envolver a formação de uma nova cultura, a combinação ou o reforço de culturas já existentes. A partir daqui é preciso que a cultura seja flexível e esteja em constante evolução por forma a conseguir acomodar-se às exigências da Mudança. Uma Organização flexível é uma Organização orientada para o futuro, com a capacidade para mudar de direção rapidamente e desviar-se de caminhos predeterminados (Mbeba; 2014: 663).

No contexto atual de competitividade global, a flexibilidade das Organizações torna-se um fator crucial de vantagem competitiva, e não é de estranhar que também a cultura das Organizações deva também ela ser flexível, multifacetada, e capaz de evoluir e de maturar com a Organização. A mudança da Cultura Organizacional torna-se então um apoio essencial

para os esforços – estratégicos, estruturais, e processuais - de uma Mudança Organizacional, e tais esforços poderão ser em vão caso a cultura seja estática.

Contudo, a literatura não é conclusiva sobre se a mudança cultural é uma possibilidade, ou se os agentes da mudança devem trabalhar à volta da cultura, isto porque tentar mudar a cultura por forma a alinhar a mesma com a estratégia de mudança pode ser um processo extremamente difícil e moroso, especialmente se estivermos perante uma cultura forte.

### **5.3. Avaliação do ambiente e do risco cultural**

Muitas vezes, a forma mais eficaz de começar uma mudança na cultura de uma empresa é compreendendo que não se deve negligenciar o centro cultural de uma Organização, e não cometer o erro de avaliar a cultura demasiado tarde, ou de nem sequer o fazer. Medir a Cultura Organizacional será, então, a maneira de chegar a um fim, e esse fim será o de determinar a maneira pela qual a cultura deve ser gerida como parte de um processo de Mudança Organizacional.

Os diagnósticos culturais pormenorizados podem avaliar a disponibilidade da empresa para mudar, identificar problemas e conflitos, e definir fatores que possam vir a reconhecer e influenciar fontes de liderança e resistência. O objetivo de um diagnóstico cultural passa também por identificar os principais valores, crenças, comportamentos e percepções que devem ser tidos em conta para que o processo de Mudança seja realizado com sucesso (Jones et al, 2014). Assim sendo, a avaliação do ambiente cultural serve como base para a conceção dos elementos essenciais de mudanças - como por exemplo a nova visão da empresa - e uma forma de desenvolver as estruturas e os programas necessários para estimular a mudança.

Avaliar o risco cultural passa por analisar a compatibilidade do nível cultural atual com a importância da Mudança para a estratégia, estrutura e operações da Organização. A percepção do risco cultural permite perceber o como e o porquê dos indivíduos formarem julgamentos em relação ao perigo e à ameaça, e assim prever reações e resistências que podem, eventualmente, advir durante a implementação de um processo de Mudança Organizacional.

## **6. Comunicação, Envolvimento e Participação**

As resistências que podem surgir durante um processo de Mudança Organizacional constituem, como já foi referido, uma das principais ameaças ao sucesso da implementação do mesmo, sendo que tais resistências partem, na maior parte das vezes, das pessoas que

constituem a Organização. A existência de rotinas e de padrões de desempenho pode gerar um certo ceticismo relativamente a um novo arranjo que se pretende com o processo de Mudança, isto caso os indivíduos não estejam claramente elucidados sobre os seus objetivos. Em muitas ocasiões os líderes da Mudança pecam por acreditarem que os objetivos da Mudança são compreendidos e aceites pelo todo, e que todos compreendem a necessidade de mudar e partilham com clareza o novo caminho que se está a projetar. O certo é que muitos processos de Mudança Organizacional acabam por falhar por haver apenas um determinado número de pessoas que acreditam na necessidade de mudar, e que o caminho perspectivado é aquele que vai ajudar a Organização a evoluir.

### **6.1. Comunicar para envolver**

Um dos aspetos que os líderes da Mudança não devem nunca negligenciar é a comunicação acerca de todo o processo. Os programas de gestão da Mudança mais eficazes são aqueles que reforçam a importância através da comunicação contínua de todas as fases que os constituem, e que envolvem todos os intervenientes de uma forma inspiradora e prática.

Torna-se essencial que seja criada uma visão clara e transparente, e que esta seja partilhada por toda a Organização, pelo que a comunicação eficaz constitui um método fulcral para o alinhamento em torno das ideias dos líderes. A literatura acerca deste tema conclui que a clareza acerca da visão é crucial para a criação de um clima de confiança e envolvimento em relação à Mudança que se está a operar, pois é importante que se saiba o porquê de se estar a mudar, quando e como se vai operar a mudança, e quais os intervenientes em todo o processo. A satisfação e motivação individual são maiores quando existe uma perceção clara acerca do que se está a passar, e as pessoas tendem a aplicar mais esforço e empenho quando percebem que o que estão a fazer tem um sentido.

A comunicação fluída e contínua servem para dar aos colaboradores as informações certas na altura certa e para solicitarem as suas opiniões, o que exige muitas vezes a existência de múltiplos canais para que a mensagem chegue ao destinatário. Nos dias que correm, é frequente recorrer-se aos meios eletrónicos para que tal suceda, como são os *e-mails*, *newsletters*, ou a intranet da Organização - entre outros – ainda que seja também importante a comunicação cara-a-cara. A existência de uma linguagem comum e partilhada por todos irá certamente aprimorar o processo de comunicação, que por sua vez contribuirá para aprimorar a compreensão, e potencializar a aceitação e o comprometimento para com o processo de Mudança. Nas empresas de sucesso, a comunicação que parte da gestão de topo é reconhecida

como uma poderosa alavanca para ganhar o comprometimento e consenso para com a mudança desejada (Holbeche, 2006: 313).

## **6.2. Envolver para comprometer**

A comunicação que funciona do topo para toda a estrutura hierárquica de uma Organização é um meio através do qual é possível fomentar e manter atitudes de comprometimento para com a Mudança. Depois de envolvidos, os colaboradores devem sentir que fazem parte do processo, e que o seu contributo é importante para que a conclusão seja feita com sucesso.

Através da comunicação bilateral e do comportamento da gestão, é possível criar um ambiente e uma cultura em que os colaboradores se sentem envolvidos e comprometidos (Leiter & Maslach, et al 2010; cit. por Reissner & Pagan: 2744), e certos estudos sobre o tema da comunicação revelam a importância da comunicação pessoal que admita a discussão e o debate em relação a um determinado assunto. Paton & McCalman (2008) referem que o processo de comunicação durante um processo de Mudança deve ter dois sentidos. Eles assumem que, em tempos de Mudança, os líderes devem certificar-se que a mensagem é recebida, aceite, acreditada e compreendida, e tal só é exequível se os gestores planearem e controlarem todo o processo de comunicação. Esse controlo deve ser feito através do feedback e do diálogo eficaz contínuo. Os efeitos sugerem que, se os colaboradores forem continuamente informados acerca dos desenvolvimentos organizacionais, então isso vai gerar um maior comprometimento (Welsh, 2011; cit. por Reissner & Pagan: 2744).

Associado ao comprometimento para com a Mudança está também a ideia de que os envolvidos devem perceber que um incremento do seu desempenho será também ele crucial para que esta seja operada com sucesso. O desafio de exceder os padrões de desempenho pré-definidos constitui uma fonte de motivação e comprometimento por parte dos colaboradores caso estes percebam a importância que têm para o processo, e caso essa importância seja reforçada por incentivos e recompensas. Tais recompensas podem ser tangíveis – por exemplo, compensações financeiras – ou psicológicas – por exemplo, sensação de destino partilhado e companheirismo.

Em suma, citando Sanders & Frenkel (2011, cit. por Reissner & Pagan), quer a Organização quer o colaborador têm um papel ativo na geração quer do comprometimento do indivíduo quer dos benefícios associados a um melhoramento do desempenho do mesmo, sendo que a comunicação é o veículo principal das atividades de comprometimento organizacional.

## II – A Organização

### 1. Apresentação

Fundada em Outubro de 2006, a MY CHANGE é uma empresa de consultoria especializada em Gestão da Mudança, onde procura ser um *Trust Advisory* das Organizações através do Alinhamento estratégico da dimensão humana com a estratégia de Mudança. Focando-se nas pessoas e em soluções para os indivíduos, equipas e todo o coletivo da Organização, a MY CHANGE atua em seis clusters de competências<sup>1</sup>:

1. Comunicação Estratégica e Mobilização do Potencial;
2. Gestão do Talento e Desenvolvimento de Competências;
3. Gestão do Conhecimento e Inovação;
4. *Engagement* de colaboradores e equipas;
5. Gestão da Produtividade e Competitividade do Negócio;
6. E-Change

Faz parte dos princípios corporativos da MY CHANGE gerir a Mudança inspirando toda a Organização para a visão sobre a mesma, ativando a motivação, envolvendo e gerando compromisso das pessoas que a constituem.

### 2. Valores e Responsabilidade Social

Tal como indica no seu sítio oficial, a MY CHANGE procura ser um parceiro de **confiança** das Organizações, acompanhando as estratégias de Mudança, sejam elas individuais ou coletivas, agindo com seriedade, integridade e ética. Apostada em procurar continuamente um posicionamento diferenciador, a **ambição** faz parte do dia-a-dia de quem trabalha na Organização, sempre tendo presente o **foco no negócio** com o intuito de intervir sempre para acrescentar valor. Procurando sempre a inovação e a reinvenção, as pessoas que constituem a MY CHANGE devem funcionar sempre num ambiente de **partilha** e **coesão**, trabalhando com **otimismo** e **humor**.

Na MY CHANGE acredita-se que a responsabilidade social é um fator de valorização interna e externa da empresa, pelo enriquecimento e satisfação pessoal que proporciona aos seus colaboradores. A responsabilidade social reflete publicamente o compromisso de desenvolver e implementar estratégias de responsabilidade para com a comunidade, pelo que são várias as ações em que a MY CHANGE já teve oportunidade de se envolver.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1

### **3. Modelo MY CHANGE**

Suportado pelos seis clusters de competências anteriormente referidos, a MY CHANGE dispõe de um modelo integrado e consistente composto por doze etapas para uma Gestão da Mudança eficaz e positiva<sup>2</sup>. Estas doze etapas estão incutidas em três fases que a MY CHANGE considera essenciais para a eficácia do processo: o “Descongelar”; o “Mudar”; e o “Consolidar”.

Dentro da fase “Descongelar” temos as cinco primeiras etapas do modelo que consistem no “Diagnóstico e Motivação do Concelho Executivo”, no “Reforçar a urgência” para a Mudança, na “Criação da Visão”, no “Trabalhar sobre a cultura e as crenças”, e no “Remover as resistências” à Mudança. A segunda fase contém quatro etapas, sendo elas o “Construir uma equipa de pioneiros e preparar os líderes”, o “Comunicar para cativar”, a “Capacitação para a ação”, e o “Enfatizar os ganhos”. Por fim, a última fase, do “Consolidar”, inclui as três últimas etapas do modelo, que são “Manter o ritmo e o dinamismo”, “Fazer da Mudança a nova realidade”, e a etapa do “Diagnóstico e celebração com os colaboradores”.

## **III – Desenvolvimento do Estágio**

### **1. Enquadramento do estágio**

No decorrer do estágio, e devido ao fato da empresa ser de pequena dimensão, foi possível aprender um pouco com a vasta experiência de todos os consultores que constituem a Organização, e que me foram acompanhando ao longo dos projetos em que tive oportunidade de participar. As atividades realizadas dependiam sempre dos projetos em que a empresa estava envolvida, pelo que realizei tarefas muito diferenciadas, apoiando os consultores, e abordando diversos temas relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Mudança, sendo que em todos eles foi possível aprender e aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado. O contato com a realidade das empresas que procuravam os serviços da MY CHANGE foi também um ponto de grande interesse para mim, e em que foi possível perceber que mesmo as grandes empresas se veem confrontadas com grandes desafios e necessidades de melhoria ao nível dos Recursos Humanos.

---

<sup>2</sup> Ver anexo 2

## **2. Questionário Change Potential**

Uma das primeiras tarefas que me foram incutidas passou pelo tratamento de dados relativos ao questionário “Change Potential”<sup>3</sup>, aplicado pela MY CHANGE junto das Organizações nos meses de novembro e dezembro de 2013.

O “Change Potential” consiste num estudo sobre as práticas de Gestão da Mudança e que tem como objetivo aferir o “Estado da Arte” num tema bastante atual e fundamental para o futuro das Organizações. Ele permite perceber quais os tipos de Mudança pelas quais as Organizações passaram e como as avaliaram, quais os fatores que mais contribuíram para o sucesso das situações de Mudança, e quais as práticas de Gestão da Mudança mais frequentes. Para além disso, foi feita também uma comparação entre os resultados deste questionário e os resultados obtidos numa primeira aplicação quatro anos antes - em 2009 -, comparação que acabou por não ser divulgada.

Como já foi referido, coube-me fazer o tratamento dos dados recolhidos pela MY CHANGE e fazer uma primeira análise dos mesmos, sendo que o tratamento dos dados foi efetuado através de uma combinação entre o SPSS Statistics e o Excel.

### **2.1. Principais resultados**

Com uma amostra total válida de 90 Organizações nacionais e internacionais<sup>4</sup> que operam em Portugal, o estudo realizado pela MY CHANGE concluiu que 92% das Organizações que nele participaram indicaram a “Implementação de Sistemas de Informação” como o tipo de Mudança mais vivenciado no ano de 2013<sup>5</sup>, ainda que as “Reestruturações e/ou Reorganizações” também tenha sido um dos tipos de Mudança mais enunciados, com 91%. Ao invés, as “Mudanças Geográficas” foram as menos vivenciadas pelas Organizações, com apenas 52%. Para além de indicarem o(s) tipo(s) de Mudança vivenciados no ano de 2013, foi também pedido aos inquiridos que avaliassem a forma como esses processos ocorreram. Relativamente à “Implementação de Sistemas de Informação”, 47% das Organizações que indicaram este tipo de Mudança afirmaram que o processo “Correu muito bem”, e em relação às “Reestruturações e/ou Reorganizações”, 60% indicou que o processo correu da mesma forma.

Outro ponto abordado pelo questionário “Change Potential” foi relativo aos fatores que mais contribuíram para o sucesso dos processos de Mudança, sendo que o mais referido

---

<sup>3</sup> Ver anexo 3

<sup>4</sup> Ver anexo 3.1

<sup>5</sup> Ver anexo 3.2



pelos respondentes foi a “Existência de uma visão clara para a Mudança e objetivos bem definidos”, com 71%. Ainda assim, o “Envolvimento dos colaboradores no processo”, com 59%, e o “Empenho e capacidade de mobilização das lideranças”, com 56%, foram também outros dos fatores<sup>6</sup> mais enunciados pelas Organizações, sendo que a partir daqui a MY CHANGE ressalta não só a importância da comunicação da visão sobre o processo das lideranças para os colaboradores, como também a capacidade de mobilização das próprias lideranças e o envolvimento de toda a Organização.

Por fim, outro dos pontos abordados pelo estudo prende-se com as práticas de Gestão da Mudança mais frequentes nas Organizações<sup>7</sup>, onde as respostas foram agregadas em cinco clusters: “Derrubar as paredes e barreiras do ceticismo”; “Envolver e capacitar para a ação”; “Criar um ambiente facilitador para a Mudança”; “Consolidar os ganhos e manter a Mudança em movimento”; e “Criar uma memória positiva para o futuro”. “Derrubar as paredes e barreiras do ceticismo” e “Envolver e capacitar para a ação” foram as práticas indicadas como as mais frequentes, com 33,9% e 28,9% (respectivamente) dos respondentes a citarem que estas “Acontecem sempre” ou “muitas vezes”. A dimensão “Criar uma memória positiva para o futuro” acabou por ser a menos outorgada, com 21,1% dos respondentes a indicar que “Acontece sempre” ou “muitas vezes”. Ainda assim 56,7% afirma que é algo que “Acontece bastantes vezes” ou “algumas vezes”.

### **3. Workshop “O Compromisso da Liderança”**

Uma outra atividade realizada durante o estágio consistiu na participação num workshop desenvolvido para a aqui denominada “empresa X”, empresa que está a passar por um processo de reestruturação. Este workshop estava incluído no projeto “Transformar”, desenvolvido pela MY CHANGE junto da “empresa X”, e que havia sido iniciado ainda antes do início do meu estágio, sendo que este era um grande projeto constituído por diversas atividades e avaliações focadas nos recursos humanos da empresa.

Este workshop era, basicamente, uma dinâmica de grupo onde o objetivo dos consultores da MY CHANGE era avaliar os participantes em termos de capacidades e competências de liderança, sendo que dentro do processo de análise de um grupo de líderes e de potenciais líderes (previamente identificados pela empresa) da “empresa X” existiam várias ferramentas: questionários, entrevistas e dinâmicas de grupo. Divididos em dois grupos (líderes e potenciais líderes), a tarefa dos participantes era construir o maior retângulo

---

<sup>6</sup> Ver anexo 3.3

<sup>7</sup> Ver anexo 3.4

possível utilizando materiais de construção fornecidos pela MY CHANGE, ainda que sujeitos a dois constrangimentos: em primeiro lugar o tempo, pois apenas tinham 20 minutos para realizar a atividade; e em segundo lugar o facto de terem de o fazer com os olhos vendados.

À medida que os participantes realizavam a atividade, a minha função, tal como a dos outros consultores, era registar as atitudes e os comportamentos individuais dos intervenientes, pelo que não tínhamos qualquer interferência no decorrer da dinâmica, uma vez que funcionávamos como “sombras”. A informação recolhida era registada num documento previamente elaborado pela equipa da MY CHANGE, e o workshop termina com entrevistas individuais realizadas pelos consultores da MY CHANGE, em que eu não tive qualquer participação.

Toda a informação recolhida tanto na dinâmica de grupo como nas entrevistas individuais foi compilada num relatório individual posteriormente elaborado pela MY CHANGE, e no qual eu pude também dar o meu contributo. No final do projeto, tanto os colaboradores que participaram nas atividades como a própria empresa tinham acesso aos relatórios, o que serviu como um documento de conhecimento das capacidades, competências e potencial de cada um. Nesse relatório individual constava não apenas o que foi recolhido no workshop, mas também os dados de um questionário anteriormente preenchido pelos colaboradores, questionário esse que corresponde a uma das ferramentas de trabalho mais utilizadas pela MY CHANGE: o Herrmann Brain Dominance Instrument.

### **3.1. Perfil Herrmann de preferências cerebrais**

A MY CHANGE utiliza a metodologia de Diagnóstico de Comunicação e Funcionamento Cerebral – o *Questionário Individual de Preferências Cerebrais de Ned Herrmann* – que consiste num modelo focalizado na estimulação da capacidade dos indivíduos para agir dentro e fora dos seus próprios estilos preferenciais de **pensamento, aprendizagem, comunicação e ação**, com impactos:

- Na melhoria da eficiência individual e de equipa;
- Na melhoria da sua tomada de decisão, resolução de problemas, planeamento e comunicação;
- Na criação de uma linguagem comum de interação entre equipas e indivíduos;
- No reforço da cadeia de comando e de decisões;
- Na comunicação mais direta e eficaz.

Trata-se de uma metodologia testada internacionalmente e utilizada no mundo empresarial, quer ao nível do diagnóstico individual, quer ao nível do diagnóstico da equipa, e de acordo com o Modelo de Preferências Cerebrais<sup>8</sup> existem quatro estilos de funcionamento cerebral que caracterizam a forma como percebemos o mundo que nos rodeia. Estes estilos influenciam a forma como lidamos com problemas, como interagimos com os outros e conduzimos as atividades no dia-a-dia.

O **quadrante A**, representado pela cor azul, é um quadrante mais analítico, que prefere uma abordagem mais cognitiva e racional. Os indivíduos que preferem este quadrante tendem a abordar a resolução de problemas de forma mais lógica, e que tomem em consideração factos, números, estatísticas e outros aspetos palpáveis. O **quadrante B**, representado pela cor verde, é um quadrante mais de organização, onde os indivíduos que o preferem tendem a gostar mais de processos estruturados, num sentido mais prático e processual. Aqui, uma referência primária sugere que tem uma inclinação natural para a organização, fiabilidade, eficiência, ordem e/ou disciplina. O **quadrante C**, de cor vermelha, consiste num quadrante mais pessoal/sentimental, e sugere que a pessoa está naturalmente em harmonia com as outras pessoas e é sensível às suas necessidades, estado de espírito, atitudes, sentimentos, ou nível de energia. Por fim, o **quadrante D**, de cor amarela. Este quadrante é mais estratégico, e permite processar, normalmente, várias informações ao mesmo tempo, estabelecer rapidamente ligações e sentir-se confortável com o abstrato. Quem tende para este quadrante pode preferir, inicialmente, uma abordagem holística para a resolução de problemas, e pode ser descrito como catalisador do processo criativo.

### 3.2. Principais conclusões

O projeto “Transformar” junto da “empresa X” iniciou-se com o preenchimento *online* do Questionário de Preferências Cerebrais de Ned Herrmann por cada participante, previamente às ações de formação, sendo que no final do mesmo, e tal como já foi referido, foi elaborado um relatório individual, onde constavam não só os resultados do questionário como também a análise feita no workshop “O Compromisso da Liderança”, e a informação retirada das entrevistas individuais.

O feedback dado pelos participantes foi bastante positivo, não apenas em relação à oportunidade, durabilidade e objetivos do projeto, mas também em relação às metodologias

---

<sup>8</sup> Ver anexo 4

utilizadas pela MY CHANGE. Aqui destaca-se o Questionário de Ned Herrmann, algo que foi bastante elogiado por parte de cada colaborador, uma vez que se trata de uma ferramenta de auto percepção e auto conhecimento. Foi possível perceber o quão poderoso pode ser um mecanismo em que cada colaborador se conhece a si mesmo, conhece as suas virtudes e de que forma estas podem ser úteis no seu posto de trabalho, e conhece as limitações e áreas onde precisa de melhorar. Também na perspectiva da própria empresa esta é uma ferramenta muito poderosa, pois permite conhecer melhor cada colaborador que nela trabalha, direcionando-os para outro tipo de tarefas e/ou responsabilidades.

Outra conclusão importante também retirada deste projeto prende-se com a percepção da importância deste tipo de atividades numa altura em que é do conhecimento de todos o processo de reestruturação pelo qual a “empresa X” está a passar. Torna-se fulcral para as organizações envolverem e capacitarem os intervenientes, algo que vai de encontro às etapas 6, 7 e 8 do Modelo MY CHANGE para uma Mudança positiva: “Construir uma equipa de pioneiros e preparar os líderes”; “Comunicar para cativar”; “Capacitação para a ação”.

#### **4. Programa “Valorizar a Experiência”**

Outra atividade que vale a pena destacar na realização do meu estágio foi a participação no programa “Valorizar a Experiência” pensado e desenvolvido para a aqui denominada “empresa Y”. Os objetivos deste Programa passaram não apenas por realçar e dinamizar a experiência e o conhecimento existente na empresa, mas também por associar a partilha à motivação individual. Para além disso, o programa também se focava no reconhecimento dos colaboradores através da importância que estes têm na gestão do conhecimento adquirido, sendo que esta foi a 4ª edição desde 2010 que este Programa se realizou, e onde estiveram envolvidos colaboradores e hierarquias da empresa.

A minha função passou por dar apoio aos consultores da MY CHANGE na preparação dos workshops a realizar nas várias sucursais da “empresa Y”, e para além de algum trabalho de gestão de bases de dados, coube-me elaborar um manual com boas práticas/dicas para seis temas considerados essenciais para a empresa, e que foram apresentados nas sessões. Esses temas foram: transferência de conhecimento e experiência entre pessoas; apresentações de alto impacto; formação *on-the-job*; construção de um manual em word; acolhimento e integração de novos colaboradores; e ações de formação.

A construção do manual serviu para que as boas práticas de cada tema fossem colocadas em “Memory Cards”, metodologia de trabalho utilizada pela MY CHANGE que consiste num suporte muito envolvente e mobilizador, e que convida cada participante a refletir e a

treinar os comportamentos descritos nesse pedaço de papel. Cada participante do programa “Valorizar a Experiência” recebeu um “Memory Card”<sup>9</sup> correspondente a cada tema, e que servirá como suporte à partilha de conhecimento na Organização.

Tendo em conta que a gestão e partilha de conhecimento é um processo contínuo, fazia também parte do Programa a elaboração da “Carta Valorizar”<sup>10</sup>, documento que contém os princípios colaborativos do colaborador e hierarquias. Coube-me também apoiar a empresa na elaboração deste documento, onde previamente, numa primeira sessão de arranque, foi pedido às hierarquias e colaboradores da “empresa Y” que identificassem três comportamentos colaborativos que lhes parecessem particularmente importantes para o êxito do Programa “Valorizar a Experiência”.

A minha função neste trabalho passou por compilar as respostas dadas por todos os intervenientes, e que acabaram por dar origem a uma carta com dez princípios colaborativos, destinada a todos os participantes no Programa, e que visava suportar o futuro da gestão e partilha do conhecimento na Organização, servindo como um lembrete sobre o que foi aprendido no workshop. Como exemplo, um dos princípios descritos nesta carta diz “Somos generosos e criativos na partilha do conhecimento”, sendo que a carta inclui ainda um espaço para a assinatura do colaborador e hierarquia, funcionando assim como uma forma de comprometimento e envolvimento com a partilha de conhecimento na Organização.

## **5. Cultura Organizacional**

Outra atividade realizada durante o estágio deveu-se a um gap existente na empresa e que me foi pedido para preencher. Uma das áreas sobre as quais a MY CHANGE atua é a chamada cultura de empresa, sendo que, como em quaisquer outras situações, a MY CHANGE apresenta propostas para atuar junto das empresas que procuram os seus serviços. Apesar de ser uma das áreas sobre as quais a MY CHANGE sempre atuou, existia a necessidade de procurar e sistematizar informação teórica sobre este tema, que posteriormente seria usada nas propostas a apresentar aos clientes, algo que ficou a meu cargo.

Assim sendo, na execução desta tarefa foi-me possível recorrer aos conhecimentos aprendidos em Unidades Curriculares como Comportamento Organizacional ou Gestão Transcultural da Diversidade. Contudo, ainda que os conhecimentos adquiridos no Mestrado

---

<sup>9</sup> Ver anexo 5

<sup>10</sup> Ver anexo 6

sobre este tema tivessem ido de encontro ao que a MY CHANGE pretendia, por forma a ter informação mais completa tive oportunidade de ler um artigo fornecido pela empresa onde o autor Arthur Andersen expõe as suas ideias sobre Cultura e Transformação Cultural.

### **5.1. Cultura e Transformação Cultural – Cultura de Criatividade, Experimentação e Oportunidade**

Arthur Andersen fala em processos e políticas organizacionais que podem impedir que a criatividade flua nas Organizações, e a cultura torna-se então um fator crítico de sucesso em qualquer empresa, pois não se pode simplesmente desenvolver novas estruturas, processos e ferramentas sem se fazer um ajustamento correto à cultura, já que os resultados poderão não ser sustentáveis. Em suma, o autor afirma que não são apenas os *skills* individuais e as capacidades organizacionais e de equipa que vão gerar ideias de valora acrescentado, mas antes uma combinação entre estes dois aspetos e as características culturais.

O autor refere o processo de liderança como uma das caraterísticas core que definem uma cultura de criatividade, pois é a liderança que acaba por impulsionar a criatividade e fazê-la florescer. A existência de um processo de comunicação claro, apropriado e transparente é também uma das caraterísticas core que o autor refere no seu texto, uma vez que sendo consistente e confiável, a comunicação é a essência de qualquer cultura, permitindo assim que a maioria das componentes da criatividade apareçam. Uma outra caraterística core é a capacidade que a Organização deve ter para se adaptar como resposta a uma mudança interna ou externa, o que se torna essencial para que essa cultura de criatividade não desapareça. Por fim, uma quarta caraterística core é a existência de um balanço entre controlo e autonomia, pois torna-se imperial que os intervenientes no processo criativo tenham controlo e autonomia suficientes, mas não de forma excessiva, já que isso permitir total liberdade pode gerar interpretações erradas.

O autor também enumera quatro capacidades organizacionais e de equipa que definem uma cultura de criatividade. São elas: a capacidade acrescida para a adaptação criativa; a habilidade para ver novas oportunidades; a habilidade para comprometer; e o aperfeiçoamento da agilidade individual, de equipa e organizacional. A adaptação criativa permite que as equipas desenvolvam novas ideias, métodos e ferramentas de forma contínua, que vão de encontro a necessidades crescentes, e abrir as janelas da perceção implica ajudar as pessoas a observar de forma mais subtil, a ir mais ao fundo das questões, e a alinhar os seus interesses com os objetivos organizacionais. Em culturas onde a criatividade floresce,

as pessoas ao longo dos vários níveis hierárquicos ganham níveis de comprometimento para expor as suas ideias, e para liderar os outros através da incerteza. Agilidade no pensamento assegura que as pessoas podem mobilizar recursos, minimizar os riscos e agarrar oportunidades para criar valor.

### 5.1.1. Transformação Cultural

Arthur Andersen diz que as atividades de Transformação Cultural têm como objetivo focar e alinhar aspetos culturais com impacto no sucesso e na sustentabilidade da organização, o que inclui um foco específico nas capacidades de liderança e nos comportamentos. Pintar o quadro da cultura atual e definir as pistas para o tipo de cultura desejada suporta a visão da organização. O gap entre a cultura existente e a cultura desejada indicam o desenvolvimento de princípios e os planos para alinhar as crenças, assunções, valores e comportamentos das pessoas para reforçar e suportar a cultura desejada.

Transformar as culturas para produzir diferentes resultados requer, primeiramente, a compreensão da cultura atual e das suas componentes. Identificar as componentes ajuda a desenvolver pistas culturais que descrevem a cultura existente, e ajuda a orientar as conversas que comprometem as pessoas no processo de mudança de mentalidades e comportamentos. Em adição, a transformação cultural requer um quadro teórico que sirva para aplicar conhecimentos adquiridos da cultura atual no *design* da nova cultura.

O autor constrói então um quadro teórico para o sucesso de um processo de Transformação Cultural<sup>11</sup>, que engloba três níveis correspondentes a três processos que considera serem chave. Num primeiro nível tem os *leverage processes* que são as janelas que avaliam o que se passa e as portas que intervêm para melhorar a forma com a cultura influencia o desempenho. Como exemplo, as pessoas, o contexto, a Organização, e o código de conduta. Num segundo nível, os *Sub – Processes*, processos-chave dentro de uma cultura que contribuem para uma liderança e um desempenho criativo eficazes, com são, por exemplo, a colaboração, a comunicação ou motivação. Num terceiro nível tem os *Core Processes*, onde a liderança desempenha um papel-chave dentro de uma organização para a sustentabilidade de uma cultura de criatividade e inovação. Como exemplo temos o processo criativo e o processo de liderança, onde uma combinação eficaz entre os dois dará origem a um processo de liderança criativo.

---

<sup>11</sup> Ver anexo 7

## Conclusões

### 1. Apreciação pessoal do estágio

Chegado o momento de elaborar uma reflexão sobre o estágio, sublinhar-se-ão os pontos de maior destaque. Relativamente à opção de trabalho final de mestrado, a motivação e interesse na realização de um estágio em detrimento de um projeto ou uma dissertação teve que ver com a necessidade de experimentar, aplicar e consolidar, na prática do mundo organizacional, as valências adquiridas no mestrado de GRH, o que se constituiu como uma mais-valia para a inserção na vida ativa.

A oportunidade de estagiar na MY CHANGE surgiu de forma inesperada, e ainda que tivesse outras opções em carteira, decidi que concluir a minha formação numa empresa de consultoria especializada numa área ainda em evolução mas cada vez mais badalada no mundo organizacional seria a melhor opção, quer em termos motivacionais e de interesse pessoal, quer em termos de diferenciação. Ainda que bastante jovem – fundada no ano de 2006 – e de pequena dimensão, a MY CHANGE é uma empresa com processos de trabalho bastante sólidos e eficazes, o que foi possível de comprovar aquando o contato com as suas empresas clientes, algumas delas de grande dimensão, e bastante conhecidas no mundo organizacional. O feedback dado por essas empresas era sempre bastante positivo, o que perspetiva um futuro bastante risonho para uma empresa que aos poucos começa a ser conhecida.

Há a destacar também o apoio de todos os consultores aos estagiários que desempenham um papel na Organização, onde existe não só a preocupação de ensinar, mas também de fazer sentir que todos fazem parte de uma equipa de trabalho, onde as opiniões de todos constituem uma mais-valia, e são geralmente aceites pelo todo.

No que concerne às atividades realizadas durante o estágio, e como já foi anteriormente explícito, na MY CHANGE tive a possibilidade de abordar várias áreas relacionadas com a GRH, pelo facto da própria empresa atuar sobre todas as atividades desta área, exceto Recrutamento e Seleção, e *Downsizing*. Partindo exatamente desta questão está um ponto que tenho a focar, e que se baseia no facto de a empresa não ter processos de trabalho repetitivos como são, por exemplo, numa empresa de consultoria em Recrutamento e Seleção, já que considera-se cada cliente um desafio diferente, e os processos e métodos de trabalho acabam por se adaptar às necessidades de quem procura os serviços da MY CHANGE.



## **2. Reflexão sobre o tema**

Nos dias correntes a Mudança Organizacional emerge como um dos principais desafios que as Organizações têm de enfrentar com vista à sua própria sobrevivência e desenvolvimento, o que não espanta que num clima atual de grande instabilidade as empresas se vejam forçadas a recorrer a este processo para se adaptarem às exigências do mercado.

Falar em Mudança Organizacional é falar em mudanças profundas no seio de uma Organização, e para os agentes da Mudança é necessário que sejam proactivos, e que tenham em conta todos os intervenientes – diretos ou indiretos – no planeamento deste processo, pois qualquer mudança implica uma modificação de rotinas, de relações de trabalho, de responsabilidades, de hábitos e de comportamentos das pessoas da Organização. Contudo, a mudança é sempre difícil em virtude das pessoas pautarem a sua atuação pela coerência com o seu passado. Será então mais difícil persuadir as pessoas que é necessário mudar no presente, especialmente se a empresa tiver tido sucesso no passado. O sucesso de um processo de Mudança passará muito pela forma como os gestores serão capazes de gerir aquilo que são os maiores ativos de uma empresa: os seus recursos humanos.

Assim sendo, o departamento de Recursos Humanos de qualquer Organização deve então ganhar destaque quando se planeia um processo de Mudança, já que tão importante como implementar mudanças será também perceber as principais práticas de Gestão de Recursos Humanos que estão relacionadas com os comportamentos dos indivíduos que se quer mudar. Aqui será também muito importante ter uma ideia de quão fácil ou difícil poderá ser alterar as práticas de RH correntes, já que muitas delas são constrangidas por fortes pressões institucionais, tais como: as regulações laborais e governamentais – por exemplo.

As principais preocupações para a implementação de um processo de Mudança serão sempre as resistências que advêm das pessoas, pelo que o sucesso passará sempre pela importância que uma Organização der aos seus recursos humanos e às áreas que diretamente os influenciam, tais como a liderança; a cultura organizacional; a comunicação – entre outras. Ainda que não haja uma metodologia que sirva para todas as empresas, existe um conjunto de práticas, ferramentas e técnicas que juntamente com uma boa estratégia alinhada com os recursos humanos poderão servir para que os executivos compreendam o que esperar, como gerir as suas próprias mudanças pessoais, e como envolver toda a Organização no processo.

### **3. Limitações e sugestões**

Após o término do estágio e reflexão sobre o mesmo cabe-me indicar algumas limitações e sugestões relativamente às atividades que desenvolvi.

Relativamente à aplicação do questionário Change Potential, seria interessante quer para a MY CHANGE quer para, eventualmente, o ramo da investigação nesta área que o mesmo pudesse ser aplicado uma vez por ano, já que a primeira edição havia sido aplicada em 2009, e a segunda edição quatro anos mais tarde. Aplicando o questionário uma vez por ano seria possível fazer uma análise comparativa e evolutiva das práticas de Gestão da Mudança ao longo dos anos, e assim dotar a empresa e os interessados na matéria com informação mais consistente. Seria também uma mais-valia que os dados recolhidos dos questionários fossem trabalhados de forma minuciosa no programa SPSS Statistics, para que seja possível correlacionar variáveis e obter uma informação comparativa mais fiável e detalhada.

Ainda que dependesse sempre dos projetos que a empresa tivesse em carteira, teria sido do meu agrado fazer parte de atividades que envolvessem algumas das chamadas áreas *core* da Gestão de Recursos Humanos, como são a área de Formação e Desenvolvimento de recursos humanos, a Gestão de Carreiras, ou mesmo a Avaliação do Desempenho. Gostava de ter tido a oportunidade de perceber como estas áreas influenciam estrategicamente um processo de Mudança Organizacional, e como elas podem contribuir para o seu sucesso, à semelhança dos outros temas abordados ao longo do estágio.

## Referências Bibliográficas

Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., Dornbusch, D. (2004) “From Leaders to Leadership: Managing Change”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10. No 4, 112-123.

Azad, M.; Qadri, N.; Ansari, B.; Azad, A. & Tabussum, S. (2013) “Resistance to Change: A Blessing or a Curse?”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 12, 345-353.

Burnes, B. (2004) *Managing Change*, 4ª Ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Bejestani, H. S. (2011) “Improving Project Change Management Using Leadership Spirit”, *iBusiness*, Vol. 3, 302-306.

Camara, Pedro B.; Guerra, Paulo Balreira da; Rodrigues, Joaquim Vicente (2007) *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Ferreira, J. M. C.; Neves, J.; Caetano, A. (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 1ª Ed. Lisboa: MCGRAW-HILL, Lda.

Holbeche, L. (2006) *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*, 1ª Ed. Oxford: Butterworth-Heinemann Elsevier Limited.

Huang, R.; Jang, S.; Machtmes, K.; Deggs, D. (2012) “Investigating the roles of perceived playfulness, resistance to change and self-management of learning in mobile English learning outcome”, *British Journal of Educational Technology*, Vol. 43, No 6, 1004-1005.

Johanssona C., Åströmb S., Kauffeldta A., Helldinc L., Carlströmd E. (2014) “Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context”, *Health Policy*, Vol. 114, 156-162.

Mbeba R. D. (2014) “Essence of a Flexible Organisational Culture to Influence Change in the 21st Century Organisation”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No 7, 663-670.

McKnight, L. (2013) “Transformational Leadership in the Context of Punctuated Change”, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 10, No. 2, 103-112.

Michel, A.; By, R. & Burnes, B. (2013) “The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change”, *Management Decision*, Vol. 51, No. 4, 761-780.

Paton, Robert A. e McCalman, J. (2008) *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, 3<sup>a</sup> Ed. London: SAGE Publications Ltd.

Piercy N., Phillips W. & Lewis M. (2014) “Change management in the public sector: the use of cross-functional teams”, *Production Planning & Control*, Vol. 24, Nos. 10 –11, 976–987.

Reissner S. & Pagan V. (2013) “Generating employee engagement in a public–private partnership: management communication activities and employee experiences”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:14, 2741-2759.

Selesho, J. (2014) “The Role of Leadership in Organisational Regeneration: Incident of School Improvement”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 7, 317-323.

Senior, B. & Fleming, J. (2006) *Organizational Change*, 3<sup>a</sup> Ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Smollan, R. (2011) “The multi-dimensional nature of resistance to change”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, No. 6, 828–849.

Torrea, E. D., Solari L. (2013) “High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 13, 2583–2607.

Yang, Y. (2011) “Leadership and Satisfaction in Change Commitment”, *Psychological Reports*, Vol. 108, No. 3, 717-736.

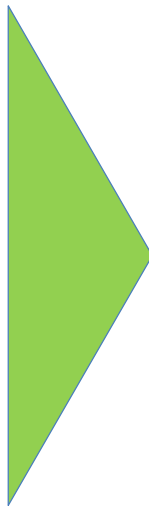
## Anexos

### Anexo 1 – Clusters de competências MY CHANGE

#### MY CHANGE Model



#### Competency Clusters



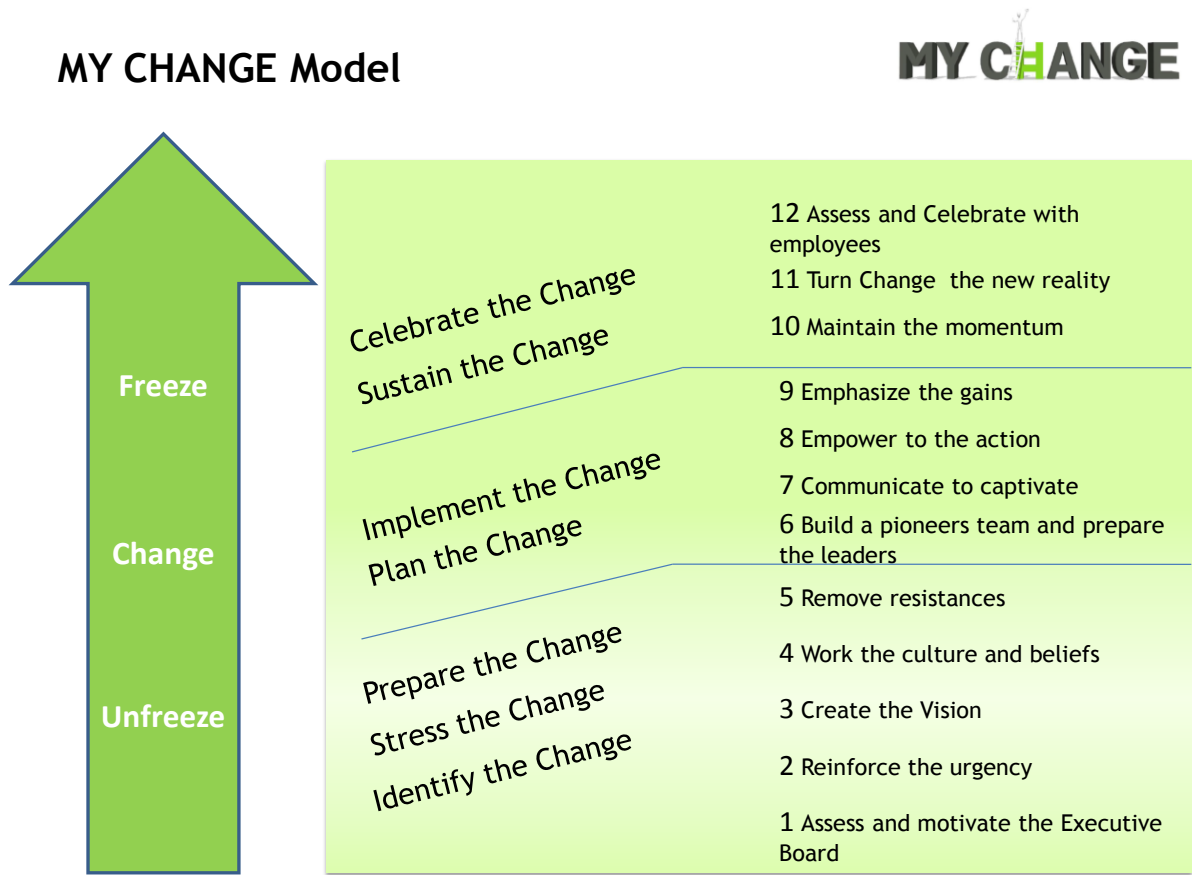
MY CHANGE supports organizations in Change Management and Strategic Alignment processes with a huge expertise and knowledge, ranging from the individual to the teams or organizations as a whole.

The skills of MY CHANGE are focused on the following competency clusters:

1. Strategic Communication
2. Talent Management and Competency Development
3. Knowledge Management and Innovation
4. Employee Engagement and Teams
5. Management of Productivity and Business Competitiveness
6. e-Change

Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

Anexo 2 – Modelo MY CHANGE



Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

## Anexo 3 – Questionário Change Potential



# Change Potential

Are you ready for Change?

### Dados da Organização:

Número de Colaboradores: \_\_\_\_\_

Sector: ( ) Indústria ( ) Serviços ( ) Comércio

Organização: ( ) Nacional ( ) Multinacional

As respostas a este questionário são confidenciais e nenhuma pessoa e/ou Organização serão identificados.

### Questão 1

*Identifique as mudanças pelas quais a sua Organização já passou, pontuando numa escala de 1 a 10 (1 correu muito mal e 10 – correu muito bem) a avaliação que faz da forma como decorreu o processo. Para as situações de mudança que a sua Organização não passou ou que não se sinta à vontade para avaliar, por favor, assinale a opção N/A (não aplicável).*

- ( ) Alianças Estratégicas (Joint-Ventures, etc.)
- ( ) Diversificação da Actividade
- ( ) Fusões e Aquisições
- ( ) Implementação de Sistemas de Informação
- ( ) Internacionalização e Crescimento
- ( ) Mudanças Geográficas
- ( ) Reestruturações e Reorganizações
- ( ) Reposicionamento Estratégico
- ( ) Transformações Culturais
- ( ) Outras

### Questão 2

*Identifique a situação de mudança que considere que tenha corrido melhor, mesmo que tenha atribuído pontuações iguais nos níveis superiores da escala.*



### Questão 3

Assinale os fatores que considera que mais estiveram na base do sucesso da situação de mudança acima enunciada.

Existência de uma Visão clara para a mudança e objectivos bem definidos  
 Empenho e capacidade de mobilização das lideranças  
 Definição clara de tarefas e responsabilidades  
 Comunicação aos Colaboradores dos motivos e processo de mudança  
 Interiorização da necessidade da mudança e “ganhos” obtidos com a mesma  
 Envolvimento dos Colaboradores no processo  
 Bom planeamento do processo  
 Identificação de quick-wins como elemento motivador  
 Outro

### Questão 4

Responda de acordo com a frequência com que as seguintes afirmações acontecem na sua empresa:

	Nunca acontece	Acontece pouco	Acontece algumas	Acontece muitas vezes	Acontece sempre	
1. Os líderes assumem o papel de “arquitetos da mudança”, pois servem como exemplo e difundem os comportamentos desejados para a mudança.	1	2	3	4	5	6
2. Os interesses coletivos sobrepõem-se aos interesses individuais no planeamento e concretização da mudança.	1	2	3	4	5	6
3. A aprendizagem alarga-se para além das áreas, departamentos ou equipas diretamente envolvidos na mudança, ocorrendo partilha de conhecimento.	1	2	3	4	5	6
4. As divergências, conflitos ou resistências são tratados abertamente, como algo natural.	1	2	3	4	5	6
5. A empresa comunica aos seus colaboradores as etapas do processo de mudança, deixando claros os objetivos e as vantagens da mesma.	1	2	3	4	5	6
6. Existem instrumentos que possibilitam a medição do grau de sucesso dos processos de mudança	1	2	3	4	5	6
7. Os colaboradores são consultados e envolvidos nas decisões tomadas durante o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6
8. Perante um cenário de mudança, as pessoas partilham abertamente os seus pontos de vista com o líder e com a equipa, não mantendo os seus comentários em círculos restritos.	1	2	3	4	5	6
9. A empresa incentiva a experimentação e uma atitude de “risco responsável”, procurando aprender também a partir dos erros.	1	2	3	4	5	6
10. A empresa promove o desenvolvimento e o uso de competências “soft” importantes para a mudança, como por exemplo a empatia, a cooperação e o diálogo.	1	2	3	4	5	6
11. A empresa utiliza metodologias de alinhamento, envolvimento e mobilização dos colaboradores, para facilitar o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6
12. A empresa celebra os momentos de sucesso de mudança	1	2	3	4	5	6

### Questão 5

Convidamo-lo a partilhar um “**Caso de mudança**”, isto é, um episódio que considere ser paradigmático de uma situação de mudança que ocorreu ou está a ocorrer na sua organização.

---

---

---

---

Muito obrigado pela participação!

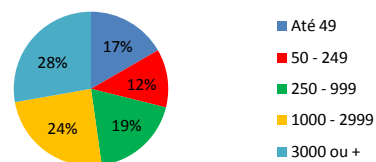
Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

### Anexo 3.1 – Amostra

Estudo realizado em Novembro-Dezembro de 2013.

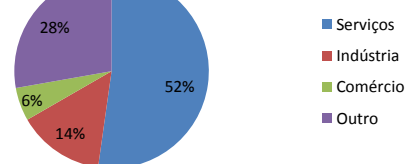
Número de colaboradores	2013
Até 49	15
50 - 249	11
250 - 999	17
1000 - 2999	22
3000 ou +	25
<b>Total</b>	<b>90</b>

Número de colaboradores



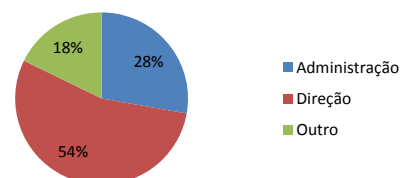
Setor de atividade	2013
Serviços	47
Indústria	13
Comércio	5
Outro	25
<b>Total</b>	<b>90</b>

Setor de atividade



Cargo	2013
Administração	25
Direção	49
Outro	16
<b>Total</b>	<b>90</b>

Cargo que ocupa



\*Foram validados 90 questionários

Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

## Anexo 3.2 – Tipos de Mudança e avaliação

Mudanças pelas quais as Organizações passaram e avaliação da forma como as mesmas correram

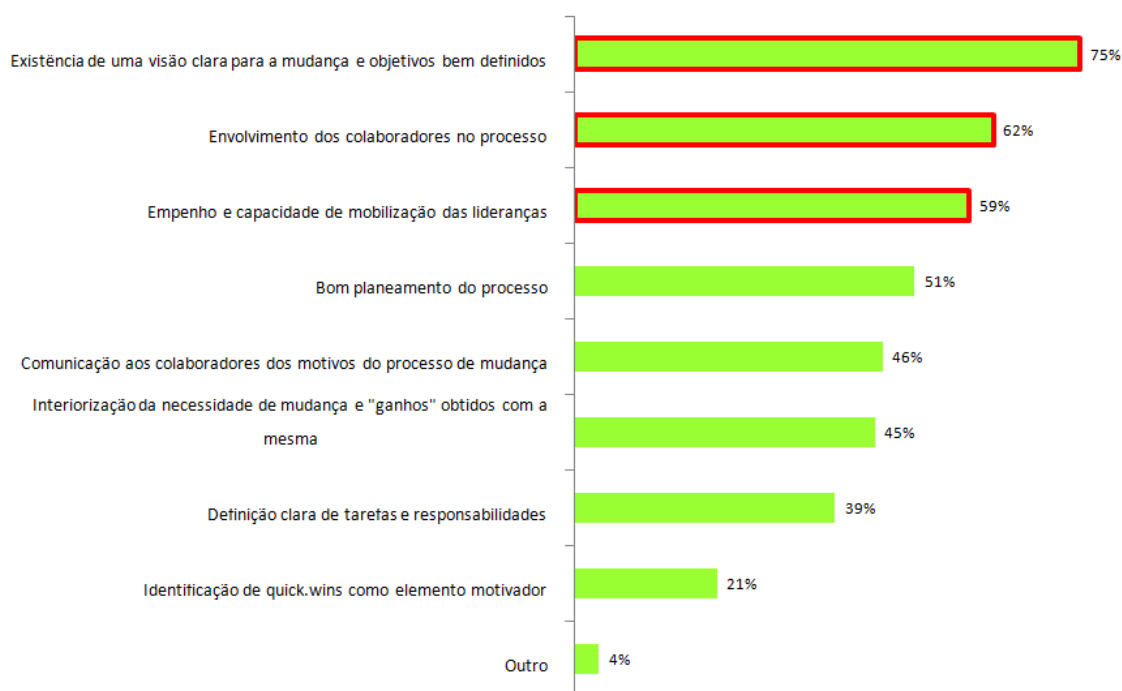
Tipo de Mudança	% (1)	Escala de Resposta			
		1 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 10
Implementação de Sistemas de Informação	92%	8%	13%	31%	47%
Reestruturações e/ou Reorganizações	91%	6%	11%	23%	60%
Reposicionamento Estratégico	82%	7%	11%	22%	61%
Transformações Culturais	80%	10%	13%	29%	49%
Internacionalização e/ou Crescimento	78%	13%	11%	26%	50%
Diversificação da Actividade	78%	10%	17%	20%	53%
Fusões e/ou Aquisições	64%	14%	14%	28%	45%
Alianças Estratégicas (Joint-Ventures, etc.)	62%	9%	9%	23%	59%
Mudanças Geográficas	52%	15%	6%	21%	57%

(1) Percentagem de organizações que passou pelo Tipo de Mudança

1 – Correu muito mal 10 – Correu muito bem

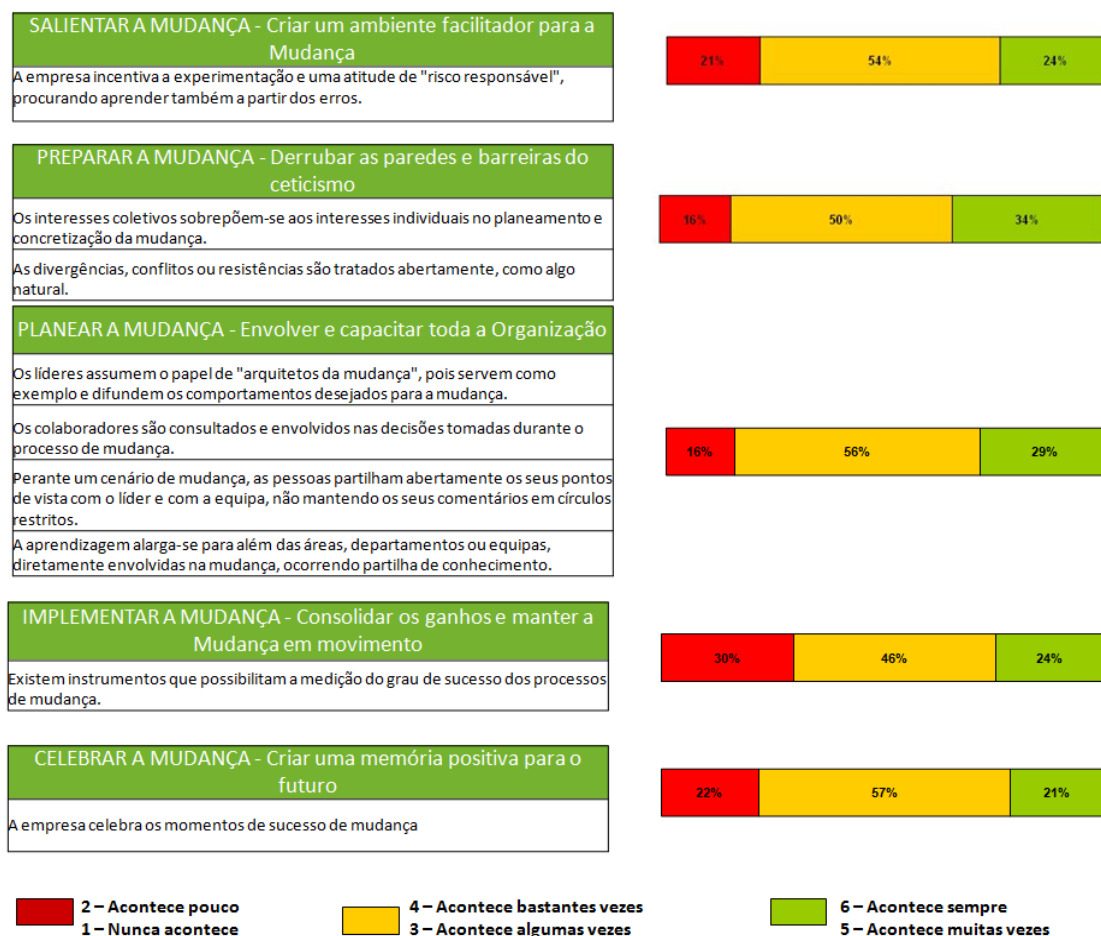
Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

## Anexo 3.3 – Fatores



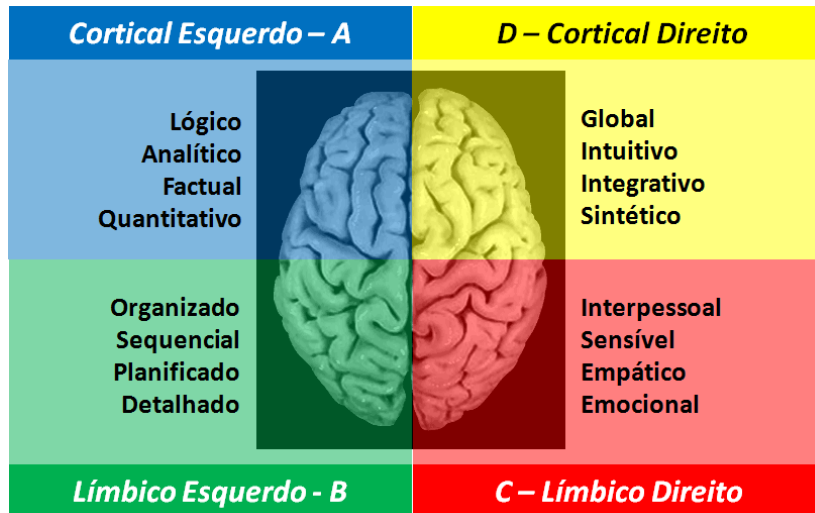
Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

## Anexo 3.4 – Práticas de Gestão da Mudança mais frequentes nas Organizações

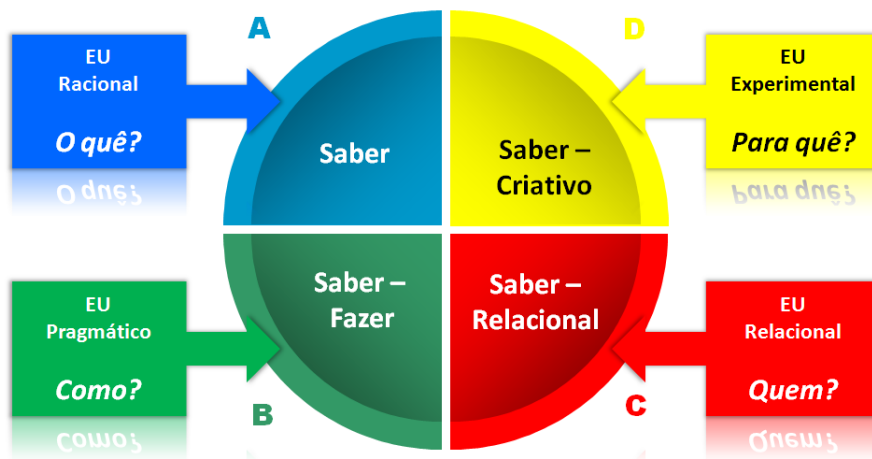


Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

## Anexo 4 – Herrmann Brain Dominace Instrument



Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)



Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

## Anexo 5 – Memory Cards



### Fazer um Manual

#### 1. Capa

- Título e Autor(es);
- Data e Local;
- Direção/Empresa.

#### 2. Índice

- **Faça o índice e verifique-o** depois de ter concluído o manual.

#### 3. Breve sumário

- Explique a **utilidade do manual** – para que serve e a quem poderá ser útil;
- Indique como está estruturado e **sugira um percurso de leitura**;
- Apresente os **objetivos e conteúdos do documento**.

#### 4. Desenvolvimento

- Defina os **objetivos do documento** e desenvolva o tema;
- Garanta que todas as **citações retiradas** de leituras realizadas noutros documentos sejam referenciados no final do parágrafo;
- Caso utilize imagens ou gráficos coloque o título e remeta para **índice de imagens em anexo**.

#### 5. Referências bibliográficas

- **Colocar todas as fontes utilizadas:**
  - Sites consultados;
  - Artigos lidos;
  - Pessoas entrevistadas.

#### 6. Anexos

- Colocar **imagens e textos em anexo** para consulta, precedido de um índice de anexos.
- **Identificar os colegas**, a quem este manual se dirige, com o nome e nedp.

© 2014 Direção Recursos Humanos Corporativos

Programa Valorizar a Experiência Precisamos do seu Conhecimento e Experiência



### Ações de Formação

#### 1. Preparar a ação

Definir e preencher uma **ficha descritiva** do curso:

- Nome do curso;
- Objetivos;
- Local;
- Data das ações;
- Número de participantes.

#### 2. Preparar apresentação de suporte

- Título;
- Autor;
- Área/empresa;
- Data.

#### 3. Preparar lista de presenças

- Elaborar uma lista de presenças e recolher assinaturas dos presentes.

#### 4. Preparar questionário de *feedback*

- Preparar um breve questionário e recolher o *feedback* dos participantes em sala;
- Exemplos de questões abertas e com uma escala de 3 pontos:
  - Utilidade da ação;
  - Grau de aplicabilidade profissional;
  - Pontos fortes;
  - Sugestões e comentários sobre esta ação.

#### 5. Registrar o momento

- Garantir a **recolha de fotos e testemunhos das sessões**.

© 2014 Direção Recursos Humanos Corporativos

Programa Valorizar a Experiência Precisamos do seu Conhecimento e Experiência



## Acolhimento e Integração de novos colaboradores EDP

### Preparar a Sessão de Acolhimento

1. Estruturar a forma **como gostaria de partilhar** algumas experiências que marcaram o seu percurso EDP;
2. Refletir sobre **como decorreram os seus primeiros dias na EDP**, destacando uma experiência ou história que gostasse de partilhar com os colegas que agora iniciam este percurso;
3. Estruturar a partilha de **experiências do seu quotidiano profissional** em que coloque em prática cada um dos 5 valores da EDP;
4. Refletir e estruturar uma **forma de partilhar a visão da EDP com os novos colaboradores** - «Uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade.»
5. Incluir algumas **fotos do seu percurso na EDP** que queira partilhar.

© 2014 Direção Recursos Humanos Corporativos

Programa Valorizar a Experiência Precisamos do seu Conhecimento e Experiência

## Dicas para uma apresentação com impacto

### 1. Estrutura

- **Início** – dizer à audiência o que se quer dizer;
- **Meio** – o que se quer dizer;
- **Fim** – dizer o que se disse

### 2. Forte ligação com a audiência

- **Contar histórias** com que a audiência se identifique;

### 3. “Gancho”

- **Palavra/Frase/Expressão** que compacte toda a mensagem e que a audiência consiga memorizar;
- **Rimas/Aliteraões/Acrónimos**



### 4. Conversação

- **Interação** com a audiência;
- Não pregar;

### 5. Ação

- Dizer à audiência **o que fazer** quando terminar a apresentação

Programa Valorizar a Experiência Precisamos do seu Conhecimento e Experiência

Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)

## Anexo 6 – Carta Valorizar

### Carta Valorizar

#### 10 Princípios Colaborativos do Programa Valorizar a Experiência

- 1 – Garantimos a nossa **disponibilidade** e **envolvimento** ao longo do Programa.
- 2 – Delineamos o **objetivo da iniciativa** e fazemos o seu **planeamento**.
- 3 – Agendamos **reuniões periódicas** para fazer **balanços** e **reflexões** sobre a iniciativa em curso.
- 4 – Adequamos a **iniciativa ao público alvo** de acordo com as **necessidades identificadas**.
- 5 – Assumimos um **forte compromisso** da equipa entre todos os intervenientes da iniciativa.
- 6 – Garantimos a **comunicação permanente** entre os intervenientes ao longo do Programa.
- 7 – **Organizamos o trabalho** de forma a **garantir que o colaborador participe nas iniciativas** do Programa.
- 8 – **Valorizamos a prestação** do colaborador acompanhando, **apoiando e dando feedback contínuo** ao longo do Programa.
- 9 – Fazemos **abordagens construtivas** para garantir a **motivação** dos intervenientes do Programa.
- 10 – Somos **generosos** e **criativos** na partilha do conhecimento.

Valorizamos a Experiência, Acreditamos no Futuro

Assinatura Colaborador

Assinatura Hierarquia

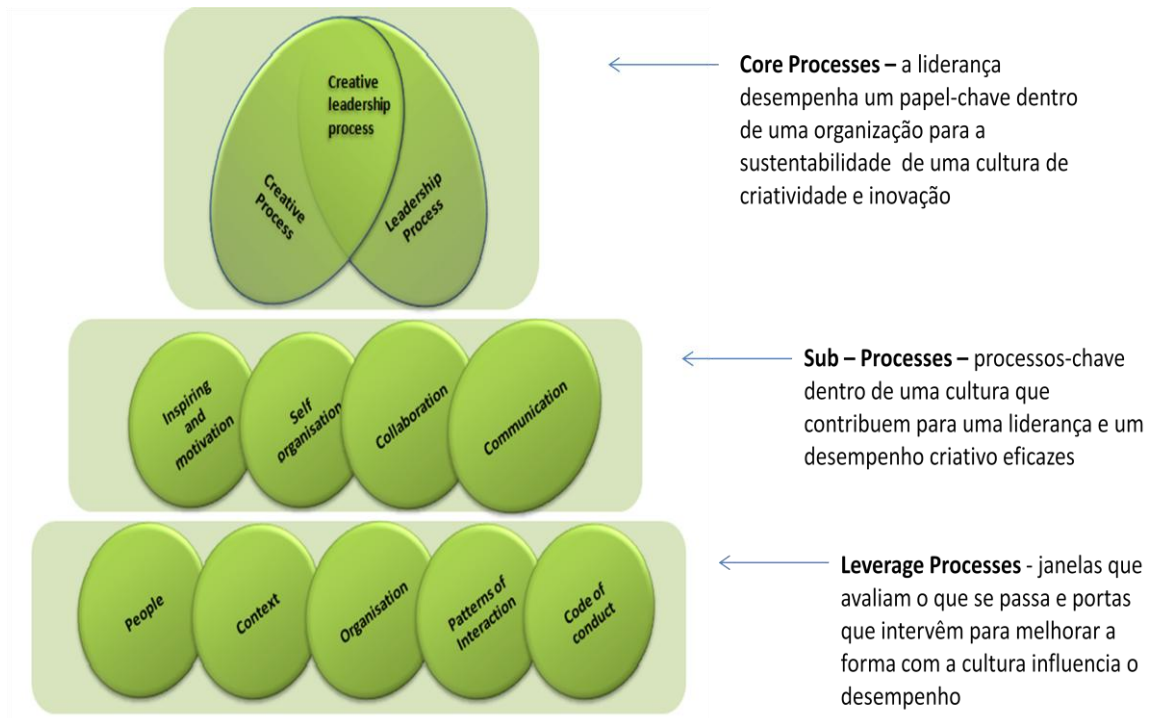
© 2014 Direção Recursos Humanos Corporativos

Programa Valorizar a Experiência Precisamos do seu Conhecimento e Experiência

Fonte: Documento interno MY CHANGE (2014)



## Anexo 7 – Processo de Transformação Cultural de Arthur Andersen



Adaptado de Arthur Andersen (2011)